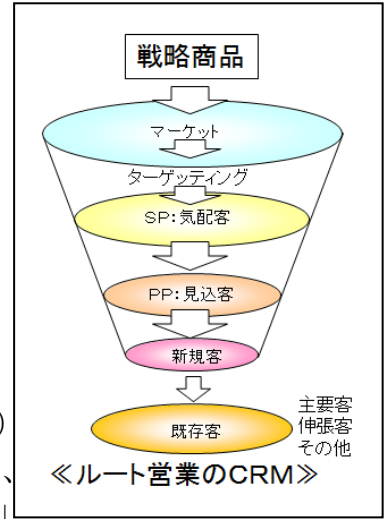


当社のオンリーワン戦略④

1. B2B営業支援の実践法

右掲はパイプラインとかファネル(漏斗)マネジメントと呼ぶ代表的な図です。市場という大きなエリアがあり、そこに「商品」でフォーカスするターゲティングという作業を行い「気配客」という関心を示したお客様を浮かび上がらせる事が第一段階の絞り込みなのです。当然、自社だけが活動している訳ではないので見積提案を繰り返す訳ですが、この段階を見込客と定義して「何を」がハッキリしてくるのです。そして、販売条件(Q:商品・C:支払・D:納期)を決めるクロージングがあり、「受注」という段階になり「新規客」が誕生する訳です。そして、継続取引を行い「既存客」となるという流れなのです。



この関係の全体をCRM(Customer Relationship Management)と呼ぶのです。直訳するとお客様との関係性を管理するという事ですが、多くのルート営業型のお客様で欠けている概念なのです。まず、「気配」ということを軽く見ているのです。「気配」をSP(Suspect)と言っていますが、日報などで重要な報告事項なのです。すなわち、「お客様の声」なのです。「商品」によるターゲティングがあるから「お客様の声」(=SP)が返ってくるのです。従って、「商品」が先なのです。この「商品」を決めることが出来ていないケースが多いのです。右掲は、当社のお客様で実施して頂いている「戦略商品」の潜在需要表なのです。このように、お客様毎にお使いになる商品が違うケースが多いので、「戦略商品」と呼びますが一つとは限らないのです。細分化した商品群でどんなニーズがあるかを探り出すことが重要なのです。

品目名	件数	金額	担当	備考
機械	10	100	山田	
設備	8	80	田中	
メンテ	5	50	佐藤	
工事	3	30	鈴木	
ザカット	2	20	高橋	
ねじ	1	10	斎藤	
加工	1	10	清水	
東野精機	1	10	山本	
その他	1	10	松本	

戦略・意識商品の潜在需要								
機械	設備	メンテ	工事	ザカット	ねじ	加工	東野精機	その他

このニーズ・サーベイを例えば「イチオシ情報」などを作成して、お客様の反応を聞く訳です。この「声かけ」でお客様の口が開けば、「それじゃなくて、こんなのが・・・」という言葉が訊きだすトリガーが「イチオシ情報」やその他のDHなのです。「こんなのどうですか」という問いかけをすることでお客様の潜在ニーズを訊きだすのです。

2. パイプラインを見える化

右掲は、当社の経営革新計画承認を受けた「営業マネージャー君」の概念図です。日報機能にSP(気配)登録の機能を持たせて、次のステップであるPP(見積)へ繋がるようにしています。このPPが受注できれば「販売管理システム」に連動して以降の流れを処理するようになっています。



逆に言えば、今月の売上を読む段階では、

$$\text{「月末予測」} = \text{「売上」} + \text{「受注残」} + \text{「PP」} + \text{「SP」}$$

という公式が活かされるのです。「売上」は既に納品が終わっているので変わりようがないのですが、「受注残」は納期を早めることが出来れば当月の実績にあげることが可能なのです。これは、営業マネージャーの大きな仕事なので、従来は、案件コントロールシートを手書きで作成していたのです。これは、結構、大変な作業なのです。コンピュータで営業毎あるいはお客様毎に受注残の情報を拾い出す作業が必要なのですが、これを自動化するようにしています。

3. 「PP」と「SP」を促進(ファシリテート)する

さらに、重要な営業マネージャーの仕事は、「PP」(見積)をクロージングへ向けてファシリテートするアドバイスなのです。受注へ障害になっている事項、Q:商品が正しいのか、C:支払条件の内、価格なのか資金の調達方法なのか、D:納期が間に合うか、場合によっては仕入先や製造部門との交渉を支援することが大切なのです。これらを解決すれば、売上につながるのです。これぞ営業マネジメントなのですが、この段階を放置して営業担当者任せにしているケースが殆どなのです。まして、「SP」(気配)段階では、日報に書いてあった事すら覚えていないのが殆どの実態なのです。

なぜ、このような状態なのかと言え、日報が紙ベースであれ、グループウェアであれ、自社コンピュータとは別の世界なので、「SP」を手元に管理しようとするれば、エクセルなどに入力する手間という煩わしさがあるのです。営業マネージャーの殆どは自分もお客様を持ち営業活動しているので「時間」という面でも難しいのです。このような背景から、当社の「営業マネージャー君」が生まれたのです。日報を自社コンピュータ内で処理するので、「SP」の情報が「見積書」で案件名として反映され、「見積書」は原価計算をするので仕入情報が入っており、価格がネックになっている場合、別な仕入先を指示する等のアドバイスも可能なのです。また、この「PP」が受注になれば、仕入情報から発注業務に自動展開されてスムーズに再入力の手間なく流れるのです。

この「日報」→「SP」→「PP」→「受注」→「発注」→「入荷」→「納品」→「売上」という流れをシームレスに管理する事で「経営革新計画」としてユニーク性を評価されたのです。これら一連の情報が営業担当者の入力だけで完了するのが「営業マネージャー君」を使う特長なのです。世の中は、クラウドが主流になっていますが、中小零細のお客様でも販売管理システムをお持ちなので、それを納品書や請求書を発行するだけで終わらせるのではなく、日報と連動させて一連のながれを組込むことで営業管理の質的向上が図れるのです。

4. 「後出しジャンケン」をなくす

右掲は、何度もご紹介しているイラストですが、営業のファシリテートにも当てはまるものです。「関心」→「激励」→「助言」→「助力」という流れは当たり前なのですが、意外に「関心」という入口で欠けているのです。なぜなら、営業管理者も自分の業務で手一杯なので、仮に、日報を読んだとしてもバスタブ曲線のように3日も記憶してられないのです。右掲は、バスタブ曲線を表しており、3つの期間、①は、情報に接した当初、当然、一番記憶に鮮明な時期です。大抵の場合、3日間もあれば上等なのです。この期間を過ぎると②の意識から抜けてしまう期間、ある時に事が起こり、再度、③の記憶に上るという事を表しています。

これを営業の管理で見れば、「後出しジャンケン」が起こるのです。「あれって、どうなった?」と聞き出して、敗戦したとか、案件が進んでいないとかという返事に対して、「叱責」しか返さないという事なのです。これを回避するにも「営業マネージャー君」で「日報」からSP・PP・受注とつながる流れを自動的に把握できるようにする事が重要な対策なのです。

そして、毎日、目的意識を共有して活動すると本当の意味での「支援の四原則」が始まり、管理者の経験が部下にフィードバックされる営業管理の質的向上になるのです。これは、他社には見えない風土となり強い武器になるのです。

